

GAMYBOS ĮMONIŲ ŽEMIAUSIOJO LYGMENS VADOVŲ TINKAMUMO VERTINIMAS VALDYMO GRANDINĖJE

Algirdas Giedraitis, Nijolė Petkevičiūtė

Klaipėdos universitetas, Vytauto Didžiojo universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjami žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimo gamybos įmonėse klausimai. Išskirta formali artimiausia žemiausiojo lygmens vadovų veiklos aplinka valdymo grandinėje: *TV–ŽLV–PAV*, kur *TV* – tiesioginis vadovas; *ŽLV* – žemiausiojo lygmens vadovas ir *PAV* – pavaldiniai. Tikslinga atlikti *ŽLV* tinkamumo vertinimą. Tam pasirinkta kiekybinė anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 255 respondentai iš penkiolikos didelių Lietuvos baldų gamybos įmonių. Straipsnyje pristatoma atlikto tyrimo apie *ŽLV* tinkamumą konkrečioje valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) rezultatų analizė. Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinimo kriterijų tinkamumo laipsnis valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) labai priklauso nuo to, kiek sutampa vertinimai tarp grandžių.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: žemiausiojo lygmens vadovai (*ŽLV*) ir jų aplinka, *ŽLV* tinkamumo vertinimas, valdymo grandinė, hierarchija, įgūdžiai.

Abstract

This paper analyzes the evaluation of the first level managers' relevance in manufacturing companies. Article emphasizes formal immediate environment of first level manager's work in management chain (*MLM–FLM–SUB*), that is considered the most appropriate base for evaluating first level managers' relevance. MLM stands for mid-level manager (direct manager for *FLM*), *FLM* – first level manager, *SUB* – subordinates (workers). To achieve research objectives, quantitative survey was carried out, which was completed by a total of 255 respondents from 15 different furniture manufacturing companies. This paper presents the analysis of the research on the evaluation of the first level manager's relevance in specific management chain (*MLM–FLM–SUB*). Research results showed that the assessment criteria (technical, communication and conceptual skills and skill development) relevance degree in management chain (*MLM–FLM–SUB*) is highly dependent on how much results from different assessors overlap.

KEY WORDS: first level managers (*FLM*) and their environment, evaluation of the first level managers' relevance, management chain; hierarchy, skills.

Įvadas

Šiuolaikinėse gamybos įmonėse valdymo struktūrai keliama nauji reikalavimai įvairių lygmenų vadovams, jie nukreipti į kolektyvo dalyvavimą valdyme, uždavinių ir atsakomybės delegavimą ir kt. Kaip pažymi A. Seilius ir L. Šimanskienė (2006), L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009), A. Kalantavičiūtė, M. Grigaitis (2010), šiuolaikiam verslui būdinga tai, kad įvairiuose valdymo lygmenyse dominuoja grupinis vadovavimas. Pabrėžiama, kad dabartinėmis sąlygomis labiau reikia vadovų, gebančių būti bendradarbiais, o ne vadinamaisiais gerais administratoriais. Ne kiekvieną vadovą ar vadovo veiklos efektyvumą gamybos įmonėje lengva vertinti, nes kai kurių jų veikla pelno dydžiu neišreiškiama. Vieni tokių yra žemiausiojo lygmens vadovai.

Gamybos įmonėse kontroliuojamų žemiausiojo lygmens vadovų vertinimo rodiklių yra nemažai (nuo paros išdirbio iki prastovos analizės), tačiau pažymėtina, kad vadovams vertinti taikomi labiau į statistiką, o ne į dinamiką nukreipti rodikliai. Tai tradiciniai rodikliai, grindžiami veiklos efektyvumu, o jų taikymo populiarumas siejamas su paprastumu (Česynienė ir kt., 2002).

Verslumo kontekste vadovo dalykines savybes nagrinėjo R. E. Boyatzis (1982), A. Pearson (1984), W. Bennis, J. O'Toole (1992), Schoonover (1997), B. Martinkus, B. Neverauskas, A. Sakalas (2002), S. C. S. Robins (2003), N. Petkevičiūtė, Kaminskytė (2003), A. Seilius ir kt. (2004), Berard, M. (2005), P. G. Northouse, (2009) ir kt. Šių mokslininkų darbuose, nagrinėjant ir vertinant darbuotojų dalykines savybes, daugiausia minimi įgūdžiai.

Atliktas tyrimas patvirtino, kad gamybos įmonėse taikomas žemiausiojo lygmens vadovų vertinimas neskatina ir neužtikrina jų veiklos veiksmingumo.

Problema: dabartinis žemiausiojo lygmens vadovų vertinimas gamybos įmonėse neatskleidžia jų, kaip vadovų, svarbos ir nenustato jų tinkamumo valdymo grandinėje, kad užtikrintų darnų valdymo grandinės (*TV–ŽLV–PAV*) funkcionavimą.

Tyrimo objektas – gamybos įmonių žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje vertinimas.

Tyrimo tikslas: pagrįsti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimo valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) būtinumą, atlikti tyrimą gamybos įmonėse ir apibendrinti rezultatus.

Tiksli pasiekti keliama šie uždaviniai: pagrįsti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo vertinimo valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) būtinumą; atlikti gamybos įmonėse žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžių ir jų kaitos valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) vertinimo tyrimą bei apibendrinti gautus rezultatus.

Taikomi metodai: mokslinės literatūros lyginamoji analizė; kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Apklausos tyrimo duomenys apdoroti *Excel* skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0 (angl. *Statistical Package for Social Sciences*).

1. Žemiausiojo lygmens vadovo veiklos vieta ir vertinimas valdymo grandinėje

Kiekvieno vadovo situacija įmonėje yra unikali – skiriasi pavaldinių skaičius, vadovavimo sritis, pozicija organizacijos struktūroje, įmonės raidos stadija ir pan. Siekiant išvengti veiklos sudėtingumo, vienas svarbiausių vadybos principų organizacijose yra *hierarchija* (Ethiraj, Levinthal, 2004; Staniulienė, 2008). Hierarchijos esmė – pavaldumas, tuo skiriasi vadovo ir pavaldinio vaidmenys. Kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą. Reali organizacijos tikslų įgyvendinimo užduotis tenka asmenims, esantiems ant žemiausių hierarchijos pakopų (Seilius, 1998; Zakarevičius, 2003).

Kadangi kartais pavaldiniai yra kitų pavaldinių vadovai, susidaro komandų grandinė, kitaip dar vadinama *valdymo grandine* (linija) (Appleby, 2003; Staniulienė, 2008). Struktūrinių grandžių susidarymas – tai panašių ir logiškai susijusių darbinių veiklų grupavimas į struktūrinę grandį. Gamybos įmonių valdymo grandinėse žemiausiojo lygmens vadovas (*ŽLV*) yra lyg grandis, sujungianti organizacijos vidaus elementus: tikslus, uždavinius, pasirinktas technologijas. R. Likertui (1967) toks „žmogus tarpininkas“ – tai grandis, sujungianti skirtingus organizacijos lygmenis, kuria perduodama informacija. Žemiausiojo lygmens vadovo santykiai su tiesioginiais vadovais ir pavaldiniais (darbininkais) yra sudė-

tingi dėl skirtingo jų statuso: pirma, *ŽLV*, kaip pavaldinys, kurio veiklą koordinuoja ir kontroliuoja tiesioginis vadovas; antra, *ŽLV*, kaip vadovas, vadovaujantis pavaldiems darbininkams, kurie vykdo gamybos užduotis. Susieję vykdytojo ir vadovo pareigas, gausime formalią *žemiausiojo lygmens vadovo veiklos vietą*.

Kiekvienos įmonės vadovybė turi nustatyti efektyvią darbuotojų tarpusavio sąveiką. Priimant ir tinkamai vykdant strateginius sprendimus svarbūs visų įmonės dalyvių veiksmai, jų pareigos ir vidinių ryšių sistema, kurioje svarbiausia grandis valdymo grandinėje, siejanti tiesioginius vadovus (*TV*) su pavaldiniais (darbininkais) (*PAV*), yra *žemiausiojo lygmens vadovai (ŽLV)*. Kartu su pavaldžiais darbininkais (*PAV*) jie vykdo nustatytas gamybos užduotis, teikia darbininkams būtiną informaciją apie įmonėje vykstančius procesus, savo ruožtu apie padalinyje vykstančius procesus įvairiais būdais informuoja tiesioginius vadovus (*TV*), nuo kurių požiūrio, veiklos, elgsenos ir įvairiomis aplinkybėmis taikomų vadovavimo įgūdžių priklauso veiklos našumas, darbuotojų požiūris ir jų kaita.

M. Armstrong (2009) teigimu, darbuotojų elgesį veikia jų požiūris į situaciją, t. y. gebėjimas vienaip ar kitaip suprasti ir vertinti įvykius. Kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą savo asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia atlikti. Nuo to, požiūris teigiamas ar neigiamas, labai priklauso rezultatas (Seilius, 1998; Zakarevičius, 2003; Seilius ir kt., 2004; Martins, 2007). Todėl *žemiausiojo lygmens vadovai*, neigiamai veikiantys tiesioginių vadovų ir pavaldinių požiūrį valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*), kaip vadovai yra neveiksmingi, jų veikla netinkama, todėl mažėja gamybos įmonės veiklos efektyvumas ir didėja pavaldinių kaita gamybos įmonėje. Jei tiesioginiai vadovai ir pavaldiniai teigia, kad *žemiausiojo lygmens vadovų* autoritetas nėra labai didelis, galima daryti išvadą, kad šioms pareigoms jie (*ŽLV*) netinka.

Gamybos įmonėse *žemiausiojo lygmens vadovo* pagrindinė veikla vykdoma valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*). Šio vadovo tinkamumas valdymo grandinėje konkrečiu atveju priklausys nuo aplinkos ir to, kiek su tiesioginiu vadovu bei pavaldiniais suderinti veiksmai vykdant užduotis toje aplinkoje. Todėl kiekvieno vadovo ir pavaldinio atsakomybę bei tikslus gamybos įmonėje būtina aiškiai apibrėžti (Giedraitis, 2009).

Lietuvos įmonėse atliktų tyrimų duomenys patvirtina, kad vadovams pasiekti gerų rezultatų trukdo įvairių žinių ir įgūdžių trūkumas (Seilius, 1998; Zakarevičius, 2003; Seilius ir kt., 2004; Lydeka, Bareišis, 2005). Didėjant darbo patirčiai, tobulėja *žemiausiojo lygmens vadovų* įgūdžiai ir žinios. Bet, kaip teigia D. Diskienė, A. Marčinskas (2007), *žemiausiojo lygmens vadovas*, turėdamas išskirtinių žinių, gali įgyti valdžią aukštesnio lygmens vadovui (*TV*). Todėl norint pasiekti gerų rezultatų būtina darni ir veiksminga visų dalyvių veikla valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) ir jų tarpusavio sąveika, nukreipta į gamybos padalinio valdymo tobulinimą.

Remdamasis moksliniais tyrimais, R. L. Katz (1955) teigia, kad geras valdymas priklauso nuo trijų pagrindinių darbuotojų įgūdžių (Appleby, 2003; Peterson, Fleet, 2004; Moore, Rudd, 2005):

- techninių;
- bendravimo;
- koncepcinių.

Techniniai įgūdžiai – tai konkretaus darbo ar veiklos žinios ir kompetencija. Šiuos įgūdžius sudaro specialiosios žinios, gebėjimas analizuoti ir taikyti atitinkamas priemones bei būdus. Techniniai įgūdžiai ypač svarbūs žemesniajam ir viduriniam valdymo lygmenims, ne tokie svarbūs aukščiausiajam valdymo lygmeniui (Appleby, 2003; Zakarevičius, 2003). Šie įgūdžiai padeda žemiausiojo lygmens vadovams siekti numatytų tikslų vykdant užduotis.

Bendravimo įgūdžiai – tai žinios ir gebėjimas dirbti su žmonėmis (Seilius, 2001; Appleby, 2003; Zakarevičius, 2003). Šie įgūdžiai padeda žemiausiojo lygmens vadovui veiksmingai dirbti su pavaldiniais, kolegomis ir viršininkais, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.

Reikia sutikti su daugelio autorių nuomone (Seilius, 1998; Gailienės, Bulotaitės, Sturlienės, 2002; Zakarevičius, 2003), kad bendravimo efektyvumą nemažai lemia bendraujančiųjų bendravimo įgūdžiai. Siekiant veiksmingo žemiausiojo lygmens vadovo ir jo tiesioginio vadovo, žemiausiojo lygmens vadovo ir jo pavaldinio bendravimo, būtini atitinkami kiekvieno bendravimo įgūdžiai.

Koncepciniai įgūdžiai reiškia mokėjimą dirbti su idėjomis ir koncepcijomis. Jie susiję su organizacijos siekiais nustatyti, kur ji yra ir kuria kryptimi turėtų plėtoti veiklą, mažiausiai jie svarbūs žemiausiojo lygmens vadovams, svarbiausi – aukščiausiajam valdymo lygmeniui (Seilius, 2001; Zakarevičius, 2003). Koncepcinių įgūdžių turintis žemiausiojo lygmens vadovas nesivaržydamas kalba apie organizaciją kuriančias idėjas, sunkumus, su kuriais susiduria šiame procese.

Svarbu pažymėti, kad vertinamos ne tik tam tikros dalykinės savybės – įgūdžiai, kuriuos darbuotojas turėjo ir į kuriuos buvo atsižvelgta jį įdarbinant, bet išsamiau analizuojamos ir įgūdžių kaitos galimybės (Dessler, 2001; Daft, 2003; Martinkus, 2003; Sakalas, 2003; Daley 2005; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008).

Norint įvertinti žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumą valdymo grandinėje, vienas iš subjektyvumo mažinimo būdų – įtraukti kelis vertintojus. Daugelio mokslininkų darbuose (Sakalas, 2003; Martins, 2007; Bakanauskiene, 2008; Martins, 2009) minimi šie vertinimo šaltiniai: *tiesioginio vadovo* vertinimas (iš viršaus žemyn); įsivertinimas ir *tiesioginių pavaldinių vertinimas* (iš apačios aukštyn). Kolegų vertinimo atsisakoma dėl per didelio jų subjektyvumo ir šališkumo (Robbins, 2003).

Kai darbuotoją vertina tiesioginis vadovas (iš viršaus žemyn), informacija perduodama ir sprendimai priimami kryptimi nuo aukštesnių į žemiausius organizacijos valdymo lygmenis (Bakanauskienė, 2008; Claus, Briscoe, 2009; Thomason, Weeks, Bernardin, Kane, 2011 ir kt.). Tačiau tiesioginiam vadovui (*TV*), net ir siekiančiam objektyvumo, vertinant darbuotojus įtaką daro įvairūs aplinkos veiksniai, todėl jis savo pavaldinį gali vertinti subjektyviai (Seilius, 2001). Subjektyvumą gali lemti tarp tiesioginio ir žemiausiojo lygmens vadovų susiklostę „nedraugiški“ santykiai ir tiesioginis vadovas vertindamas siekia pakenkti; jei tiesioginis vadovas žemiausiojo lygmens vadovo akyse neturi neformalaus autoriteto; jei tiesioginis vadovas nepakankamai kompetentingas, kad galėtų objektyviai įvertinti savo pavaldinio veiklą. Šios ir kitos priežastys gali daryti įtaką vertinimui, tuo tarpu vertinamas žemiausiojo lygmens vadovas neturi galimybių paneigti vertinimo neobjektyvumo, t. y. pateikti savo rezultatyvumo rodiklių aukštesniam vadovui.

Kitas vertinimo šaltinis – įsivertinimas. Čia darbuotojui leidžiama pačiam įsivertinti savo tinkamumą įmonėje pagal įvairius kriterijus, atsižvelgus į vertinimo tikslus (Vecchio, Anderson, 2009; Thomason, Weeks, Bernardin, Kane, 2011). Galima įsivertinimo problema – paprastai darbuotojai patys save vertina geriau nei jų vadovai, būdingas subjektyvumas, todėl individualų vertinimą būtina derinti su kitų asmenų vertinimu (Sakalas, 2003). Įsivertinant save svarbu žinoti, kokią įtaką darome savo pavaldiniams. Įsivertinimas yra vienas pagrindinių žemiausiojo lygmens vadovų veiklos sėkmę lemiančių veiksnių (Giedraitis, Petkevičiūtė, 2011).

Kitas vertinimas – tiesioginių pavaldinių (iš apačios aukštyn), kai informacija perduodama ar sprendimai priimami nuo žemiausių į aukštesnius organizacijos valdymo lygmenis (Bakanauskienė, 2008; Thomason, Weeks, Bernardin, Kane, 2011; Howe, Auflick, Freiburger, 2011). Šis procesas dažnai vadinamas į viršų nukreiptu grįžtamoju ryšiu (Sakalas, 2003). Tai gali padėti aukštesniems vadovams pažinti žemesniojo lygmens vadovus ir jų veiklą, pastebėti įvairias problemas ir, jei reikia, padėti jas spręsti. Taikant aukščiau nurodytus vertinimo šaltinius ir kriterijus (įgūdžius ir jų kaitą), galėtų būti vertinamas žemiausiojo lygmens vadovo tinkamumas ir sąveika su tiesioginiu vadovu bei pavaldiniais. Sąveikos kategorija turi metodologinę reikšmę: tiriant reiškinį, būtina atsižvelgti į jo sąveiką su kitais reiškiniais ir pažinimo proceso tęstinumą. Tokia pozicija lemia poreikį metodiškai vertinti žemiausiojo lygmens vadovus kaip tarpinę grandį valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*.

Daugelyje įmonių yra nusistovėjusi tvarka kruopščiai vertinti darbuotoją kartą per metus. Svarbiausi veiksniai, lemiantys vertinimo dažnumą, yra: darbuotojų, vadovų požiūris, organizacijos veiklos pobūdis, finansinė padėtis (Sakalas, 2003; Bakanauskienė, Alonderienė, 2004; Bakanauskiene, 2008).

Apibendrinus įvairių autorių nuomones galima teigti, kad darbuotojų tinkamumo vertinimas valdymo grandinėje leidžia racionaliau panaudoti žemiausiojo lygmens vadovus, didinti jų veiklos efektyvumą, gerinti atliekamo darbo kokybę, ugdyti asmenybę, sukurti kolektyve produktyviai veiklai palankų psichologinį klimatą.

2. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumo valdymo grandinėje (*TV–ŽLV–PAV*) tyrimas, gautų rezultatų analizė

Tyrimu siekiama statistiškai apibūdinti esminius objekto požymius, tai yra įvertinti žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*, kur *TV* – tiesioginis vadovas, *ŽLV* – žemiausiojo lygmens vadovas, *PAV* – pavaldiniai.

Tyrimo metodologija. Siekiant išanalizuoti problemą ir pasiekti tikslą, 2012 m. vasario 1 d. – balandžio 30 d. vykdytas tyrimas penkiolikoje didelių Lietuvos baldų gamybos įmonių dėl *ŽLV* tinkamumo vertinimo valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV* vertinant įgūdžius ir jų pokyčius. Į tyrimą įtrauktos gamybos įmonės (<http://www.stat.gov.lt/lt/>), atitinkančios didelių įmonių kriterijus. Šių įmonių pavadinimai neskelbiami įmonių vadovų reikalavimu.

Tyrimo tipas – kiekybinis, aprašomasis. Tyrimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo imtis – netikimybinė, grupių atranka kvotų principu. Nedidelės apimties tyrimuose tiriamųjų grupės neretai formuojamos nevysiškai laikantis atsitiktinumo principo

(Kardelis, 2007). Šiuo atveju tyrėjas į tiriamąją grupę įtraukia asmenis, kurie, jo manymu, yra tipiški tiriamo požymio požiūriu (Vaitkevičius, Merkys, 2008).

Tyrimo instrumentas – anketa / klausimynai. Tyrime dalyvavo ir anketas užpildė iš viso 255 respondentai, t. y. 15 tiesioginių vadovų, 60 žemiausiojo lygmens vadovų ir 180 pavaldinių. Gražintos 255 užpildytos anketos, kurios tinka tolesniam tyrimui.

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairaus pobūdžio įgūdžių vertinimo anketų, būdų ir metodų (Ghosh, 1999; Homer, 2001; Peterson, Van Fleet, 2004; Seilius ir kt. 2004; Levenson, Van der Stede, Cohen, 2006; Pacevičius, Kekytė, 2008, Northouse, 2009). Jų pasirinkimas ir panaudojimas įgūdžiams vertinti priklauso nuo pasirinkto vertinimo tikslo ir iškeltų uždavinių (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Įgūdžių vertinimo reikšmė priklauso nuo asmens užimamos padėties hierarchinėje struktūroje.

Siekiant praplėsti įgūdžių vertinimo galimybes, žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumą tikslinga vertinti valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*. Žemiausiojo lygmens vadovų dalykinėms savybėms – įgūdžiams vertinti tinkamiausias P. G. Northouse (2009) sudarytas įgūdžių nustatymo instrumentas. Žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžiai vertinami, atsižvelgiant į techninius, bendravimo (12 rodiklių) ir konceptualiuosius įgūdžius (6 rodikliai, kurių pavaldiniai nevertina). Palyginus įverčių skirtumus galima spręsti apie vadovų privalumus, kurie vadovų įgūdžiai menkesni, nustatyti, ar tinkami šiam lygmeniui.

Anketos kokybė ir objektyvumas labai priklauso nuo klausimų pateikimo teisingumo. Klausimų turinys, jų formulavimas, eiliškumas ir tarpusavio ryšys anketoje turi atitikti tam tikrus reikalavimus, todėl formuluojant anketos klausimus laikytasi R. Tidikio (2003) nustatytų reikalavimų. Šis klausimynas ne visiškai atitinka respondentų gebėjimą teisingai suprasti anketos klausimus ir teisingai užpildyti anketas. Todėl anketos klausimai pritaikyti respondentams, pateikta 18 skirtingo turinio darbo teiginių, nusakančių, kaip tiesioginis vadovas, žemiausiojo lygmens vadovas ir pavaldiniai vertina žemiausiojo lygmens vadovą valdymo grandinėje *TV–ŽLV–PAV*.

Siekiant nustatyti žemiausiojo lygmens vadovų karjeros perspektyvas, vertintos tobulėjimo galimybės ir siekiama ištirti, kokiems įgūdžiams tobulinti *ŽLV* skiria daugiausia dėmesio (kurioje srityje *ŽLV* labiausiai tobulėja).



Kaip per metus patobulėja žemiausiojo lygmens vadovai (keičiasi *ŽLV* įgūdžiai), galima nustatyti:

- įvertinus konceptualiųjų įgūdžių pokyčius (6 rodikliai, pavaldiniai vertinant nedalyvauja);
- įvertinus dalykinių ir bendravimo įgūdžių pokyčius (12 rodiklių).

Likerto skalės *ŽLV* įgūdžiams ir įgūdžių kaitai (per praėjusius metus) vertinti fragmentas pateiktas 1 paveiksle.

Atsakydami respondentai turėjo apibraukti vieną iš penkių skaičių pagal penkių pakopų Likerto skalę, vertindami *ŽLV* įgūdžius šiuo metu (nuo 0 – visai neturi įgūdžių iki IIII – tikrai turi šiuos įgūdžius) ir *ŽLV* įgūdžių kaitą (nuo -2 – suprastėjo iki +2 – patobulėjo) per pastaruosius metus (1 pav.).

ŽLV vardas _____

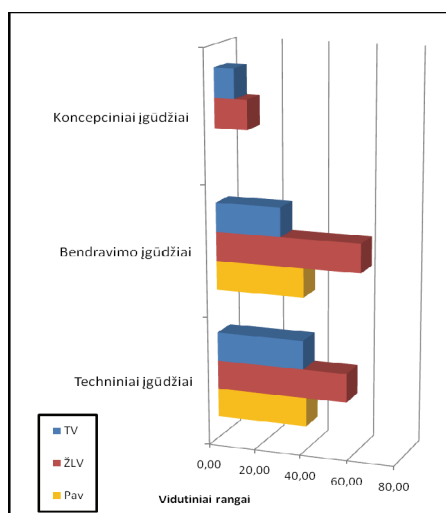
Teiginiai	Ar ŽLV turi šiuos įgūdžius?					Kaip šie įgūdžiai pasi- keitė per pastaruosius metus?				
	Visai ne		Tikrai taip			Supras- tėjo		Patobulėjo		
										
Mėgsta detaliai išsiaiškinti, kaip kas veikia	0	I	I	II I	III I	-2	-1	0	+1	+2
Lengvai pritaiko Jūsų iškeltas idėjas žmonių po- reikiams	0	I	I	II I	III I	-2	-1	0	+1	+2

1 pav. Likerto skalės ŽLV įgūdžiams ir jų pokyčiams (per praėjusius metus) vertinti fragmentas

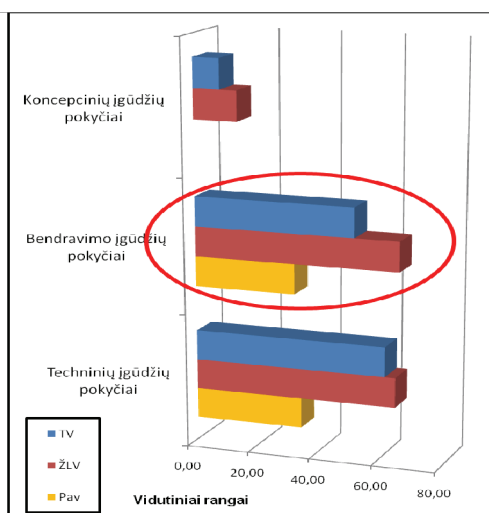
Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje (*TV*–*ŽLV*–*PAV*) vertinamas, atsižvelgiant į įgūdžius, kuriuos žemiausiojo lygmens vadovai turėjo juos įdarbinant, išsamiai analizuojamos ir įgūdžių pokyčių galimybės.

Apklausos tyrimo duomenys apdoroti *Excel* skaičiuokle, naudojant statistikos programų paketą *SPSS 15.0* (angl. *Statistical Package for Social Sciences*), kuriuo galima vertinti atsakymų patikimumą, koreliacinius ryšius tarp klausimų, pateikti patikimas logines analizės išvadas.

Tyrimo rezultatai. Išanalizavus respondentų (tiesioginių vadovų [*TV*], žemiausiojo lygmens vadovų [*ŽLV*], pavaldinių [*PAV*]) atsakymus į anketos klausimus apie ŽLV įgūdžius ir jų pokyčius valdymo grandinėje (duomenys pateikti 2 ir 3 paveiksluose).



2 pav. ŽLV įgūdžių struktūra valdymo grandinėje remiantis respondentų įverčiais ($N = 255$)



3 pav. ŽLV įgūdžių struktūros kaita valdymo grandinėje, remiantis respondentų įverčiais ($N = 255$)

Atlikus žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžių vertinimą (2 pav.), nustatyta, kad vertinant techninius įgūdžius tiesioginių vadovų (įverčių vidutiniai rangai: $TV - 37,70$; $PAV - 39,03$) ir žemiausiojo lygmens vadovų (įverčių vidutinis rangas – $56,25$) vertinimai nesutampa. Remiantis tiesioginių vadovų vertinimo rezultatais (2 ir 3 pav.) pastebimas ryškus žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžių pokytis. Statistinė paklaida $p = 0,022$ ($p < 0,05$) reiškia, kad ji yra statistiškai reikšminga (1 lentelė).

1 lentelė

ŽLV įgūdžių, jų pokyčių vertinimo rezultatai ($N = 225$)

	Techniniai įgūdžiai	Bendravimo įgūdžiai	Konceptualieji įgūdžiai	Techninių įgūdžių pokytis	Bendravimo įgūdžių pokytis	Konceptualiųjų įgūdžių pokytis
<i>Chi-Square</i>	7,589	16,387	2,243	25,529	30,008	2,243
<i>P</i>	0,022**	0,000**	0,134*	0,000**	0,000**	0,134**

* $p > 0,05$ statistinė paklaida nereikšminga

** $p < 0,005$ statistinė paklaida reikšminga

Įvertinę ŽLV bendravimo įgūdžius matome, kad vertinimai taip pat nesutampa (įverčių vidutiniai rangai: $TV - 28,00$; $ŽLV - 62,03$; $PAV - 37,91$) (2 pav.). Statistinė paklaida $p = 0,000$ ($p < 0,05$) rodo, kad ji yra statistiškai reikšminga (1 lentelė).

Konceptualiųjų įgūdžių vertinimas parodė, kad žemiausiojo lygmens ir tiesioginio vadovų vertinimai beveik sutampa (įverčių vidutiniai rangai: $TV - 8,60$; $ŽLV - 14,10$) (2 pav.). Žemiausiojo lygmens vadovų konceptualiųjų įgūdžių pavaldiniai nevertino dėl pavaldinių nesugebėjimo teisingai suprasti anketos klausimus ir teisingai užpildyti anketas. Statistinė paklaida $p = 0,134$ ($p > 0,05$) rodo, kad ji yra statistiškai nereikšminga (1 lentelė).

Atlikus žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžių ir jų kaitos vertinimą (2, 3 pav.), nustatyta, kad vertinant techninių įgūdžių pokyčius žemiausiojo lygmens ir tiesioginių vadovų vertinimai beveik sutampa (įverčių vidutiniai rangai: $ŽLV - 64,58$; $TV - 61,20$), tuo tarpu pavaldinių vertinimai nesutampa (įverčių vidutinis rangas $PAV - 34,29$). Statistinė paklaida $p = 0,000$ ($p < 0,05$) reiškia, kad ji yra statistiškai reikšminga (1 lentelė). Įvertinę bendravimo įgūdžių pokytį matome, kad vertinimai grandinėje nesutampa (įverčių vidutiniai rangai: $TV - 51,30$; $ŽLV - 65,55$; $PAV - 32,20$). Statistinė paklaida $p = 0,000$ ($p < 0,05$) reiškia, kad ji yra statistiškai reikšminga (1 lentelė). Įvertinę koncepcinių įgūdžių pokytį nustatėme, kad žemiausiojo lygmens ir tiesioginio vadovų vertinimas beveik sutampa (įverčių vidutiniai rangai: $TV - 8,60$; $ŽLV - 14,10$). Žemiausiojo lygmens vadovų koncepcinių įgūdžių pavaldiniai nevertino (dėl pavaldinių nesugebėjimo teisingai suprasti anketos klausimus ir teisingai užpildyti anketas). Statistinė paklaida $p = 0,134$ ($p > 0,05$) rodo, kad ji yra statistiškai nereikšminga (1 lentelė).

Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinant žemiausiojo lygmens vadovų įgūdžius ir jų kaitą valdymo grandinėje statistinis nereikšmingumas nustatytas tik vertinant koncepcinius įgūdžius ($p = 0,134$) ir jų kaitą ($p = 0,134$).

Tyrimu atskleista, kad žemiausiojo lygmens vadovų veikla grindžiama šio lygmens vadovo ($ŽLV$), tiesioginio vadovo (TV) ir pavaldinių (PAV) tarpusavio sąveika bei

tinkamumu konkrečioje valdymo grandinėje (*TV-ŽLV-PAV*). Todėl *ŽLV* tinkamumo vertinimą tikslinga atlikti konkrečioje valdymo grandinėje (*TV-ŽLV-PAV*), atsižvelgiant į *ŽLV* įgūdžių kaitą.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinimo kriterijų (įgūdžių ir įgūdžių kaitos) tinkamumo laipsnis valdymo grandinėje (*TV-ŽLV-PAV*) labai priklauso nuo to, kiek sutampa atskirų grandžių vertinimai. Žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*), tiesioginio vadovo (*TV*) ir pavaldinių (*PAV*) vertinimai valdymo grandinėje (*TV-ŽLV-PAV*) gali nesutapti ir dėl skirtingų vaidmenų, statuso, skirtingo atsakomybės už veiklos rezultatus laipsnio. Todėl čia ypač svarbu toleruoti partnerio (grandies) pažiūras.

Siekiant organizacijos tikslų, būtinas glaudus tiesioginio vadovo (*TV*), žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*) ir pavaldinių (*PAV*) valdymo grandinėje (*TV-ŽLV-PAV*) ryšys bei tinkamumas, kad visiems būtų suprantama, kaip siekti tikslų. Siekiant maksimalaus rezultato, kiekvieno valdymo grandinės nario veiksmai darbo procese turi būti suderinti tarpusavyje.

Išvados

Gamybos įmonės veikia dinamiškoje aplinkoje, todėl žemiausiojo lygmens vadovo elgesys konkrečiu atveju priklausys nuo aplinkos ir tiesioginio vadovo bei pavaldinių požiūrio (vertinimo) į žemiausiojo lygmens vadovą toje aplinkoje (nuo *ŽLV* veiklos priklauso valdymo grandinės *TV-ŽLV-PAV*, padalinio ir visos įmonės sėkmė). Todėl tikslinga tyrinėti žemiausiojo lygmens vadovą, kaip valdymo grandinės *TV-ŽLV-PAV* grandį. Žemiausiojo lygmens vadovų tinkamumas valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* vertinamas, atsižvelgiant į jo dalykines savybes – įgūdžius, kuriuos turėjo ir į kuriuos buvo atsižvelgta juos įdarbinant, išsamiai analizuojamos ir įgūdžių pokyčių galimybės.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vertinimo kriterijų (techniniai, bendravimo ir conceptualieji įgūdžiais, jų pokyčiai) tinkamumo laipsnis valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* labai priklauso nuo to, kiek sutampa vertinimai tarp grandžių. Žemiausiojo lygmens vadovo (*ŽLV*), tiesioginio vadovo (*TV*) ir pavaldinių (*PAV*) vertinimai valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV* gali nesutapti ir dėl skirtingų vaidmenų, statuso, skirtingo atsakomybės už veiklos rezultatus laipsnio. Todėl ypač svarbus gebėjimas toleruoti partnerio (grandies) pažiūras.

Siūlomas instrumentas gali būti taikomas vertinant ir lyginant žemiausiojo lygmens vadovus valdymo grandinėje *TV-ŽLV-PAV*: grupėse, padaliniuose, organizacijose ir tarp organizacijų.

Gauta 2013 01 20
Pasirašyta spaudai 2013 03 05

Literatūra

- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practise*. Eleventh edition. London: Philadelphia: Kogan Page, 1062 p.
Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.

- Bakanauskienė, I., Alonderienė, R. (2004). Darbuotojų vertinimas komandose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 30: 21–33.
- Bennis, W., O'Toole, J. (1992). Our Federalist Future: The leadership Imperative. *California Management Review, Summer*, Vol. 34, Issue 4: 73–90.
- Berard, M. (2005). Coaching and Mentoring: Enhancing Education. *Chief Learning Officer, November*, Vol. 4, Issue 11: 30–35.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R., McKee, A. (2006). *Darni lyderystė*. Vilnius: Verslo žinios.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21 Century. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1: 5–12.
- Claus, L., Briscoe, D. (2009). Employee performance anagement across borders: A review of relevant academic literature. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Issue 2: 199–218.
- Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V., Marčinskas A., Tamaševičius V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos*. Vilniaus universiteto leidykla.
- Daley, D. (2005). *Handbook of human resource management in government*. San Francisco, Calif.: Jossey-Brass.
- Daft, R. L. (2003). *Management*. South-Western: Thomson.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Diskienė, D. (2009). *Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas*. Vilnius.
- Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Monografija. Vilniaus universiteto leidykla.
- Diskienė, D., Marčinskas, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai* 53: 4–11.
- Ethiraj, S. K., Levinthal, D. (2004). Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability. *Administrative Science Quarterly* 49 (3): 404–437.
- El-Hajji, M. A. (2011). Job Evaluation by Committees: An Analytical Study. *International Journal of Management* 28 (3): 451–455.
- Gailienė, D., Bulotaitė, L., Sturlienė, N. (2002). *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Vilnius: Tyto alba.
- Ghosh, A. (1999). Measuring Managerial Skills using a Forced-Choice Questionnaire. *Management and Labour Studies* 24: 89.
- Giedraitis, A. (2009). Vadovavimo praktika. *Tiltai* 2 (47): 95–111.
- Giedraitis, A., Petkevičiūtė, N. (2011). Žemiausiojo lygmens vadovų asmeninių savybių ir motyvacinių veiksnių analizė gamybinėje įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 58: 43–54.
- Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Comercial Training*, Vol. 33, No. 2: 131–134.
- Howe, C. L., Auflick, P. A., Freiburger, G. (2011). Upward evaluation at the Arizona Health Sciences Library. *Journal of the Medical Library Association*, Vol. 99, Issue 1: 244–252.
- Kalantavičiūtė, A., Grigaitis, M. (2010). Vadovo savybių reikšmė organizacijos veiklos rezultatams. *Vadyba* 1(17): 113–118.
- Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review. In: P. G. Northhouse (ed.). *Leadership: Theory and practice*. USA: Sage Publications.
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., Cohen, S. G. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*. 32: 360–380.
- Likert, R. (1967). *The human Organization: its management and Value*. NY: McGraw-Hill.
- Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005). Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 33: 85–89. Kaunas: VDU leidykla.
- Martinkus, B., Neverauskas, B., Sakalas, A. (2002). *Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*. Kaunas: Technologija.
- Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Martins, L. P. (2007). A holistic framework for the strategic management of first tier managers. *Management Decision*, Vol. 45, No. 3: 616–641.
- Martins, L. P. (2009). The nature of the changing role of first-tier managers: a long-cycle approach. *Journal of organizational Change Management*, Vol. 22, No. 1: 92–123.
- Moore, L. L., Rudd, R. D. (2005). Extension leaders' self-evaluation of leadership skill areas. *Journal of Agricultural Education*. 46: 68–78.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4 (13): 321–330.
- Pearson, A. (1984). *Competence: A Normative Analysis*. Washington: D. C. University Press of America.
- Peterson, T. O., Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R. L. Katz: An updated typology of management skills. *Management Decision* 42: 129–135.

- Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos 1*: 66–80.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafika ir informatika.
- Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
- Schoonover, S. C. (1997). New Hr Skills Needed For A New Work Environment. *Employment Relations Today (Wiley)*, Vol. 24, Issue 3: 21–32.
- Schuler, R. S., Fulkerson, J. R., Dowling, P. J. (1991). Strategic Performance Measurement and Management in Multi-national Corporations. *Human Resource Management*, Vol. 30, Issue 3: 365–392.
- Schultz, P. D., Schultz, S. E. (2006). *Psychology and work today: an introduction to industrial and organizational psychology*. Upper Saddle River (N.J.). Pearson Prentice Hall.
- Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. KU I-kla.
- Seilius, A. (2001). *Vadovavimas sprendimų priėmimo procese*. KU I-kla.
- Seilius, A. ir kt. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencija*. KU I-kla.
- Seilius, A., Šimanskienė, L. (2006). Verslo organizacijų valdymas globalizacijos sąlygomis: teorinis požiūris. *Verslas: teorija ir praktika*, t. 7, nr. 4: 213–221. Vilnius: Technika.
- Staniulienė, S. (2008). Hierarchijos organizacijose: argumentai, alternatyvos, perspektyvos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 47*: 123–140.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
- Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). *Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas: monografija*. Klaipėda: KU leidykla.
- Thomason, S. J., Weeks, M., Bernardin, H. J., Kane, J. (2011). The Differential Focus of Supervisors and Peers in Evaluations of Managerial Potential. *International Journal of Selection & Assessment*, March, Vol. 19, Issue 1: 82–97.
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius.
- Vaitkevičius, S., Merkys, G. (2008). *Using graphic design of questionnaire to improve the methodological quality of the survey*. III-rd European Congress of Research methodology. Oviedo, Spain.
- Vecchio, R. P., Anderson, R. J. (2009). Agreement in Self–Other Ratings of Leader Effectiveness: The role of demographics and personal. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol. 17, Issue 2: 442–468.
- Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priemonės, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU.
- Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 30*: 201–209. Kaunas: VDU.
- Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU leidykla.

MANAGEMENT CHAIN EVALUATION OF THE FIRST LEVEL MANAGERS OF MANUFACTURING COMPANIES

Algirdas Giedraitis, Nijolė Petkevičiūtė

Summary

Evaluation of the first level managers in manufacturing companies is very important. Mid-level managers (MLM) must be able to recognize suitable first level managers (FLM) so that valuable FLM could be motivated to stay in company for long period and improve their professional competence over time.

Successful strategic decision implementation is based on all corporate stakeholders' actions, their responsibilities and internal interaction system. The most important link in this interaction system, that links mid-level manager with subordinates (workers) (SUB) are first level managers. FLM is the link that combines internal elements of the organization such as goals, objectives and selected technologies. FLM, together with subordinate workers, achieve manufacturing objectives, provide necessary information about company processes to the workers as well as informs direct leadership about the processes inside the organization. Manufacturing productivity, workers' attitudes and employee turnover rate depends on FLM performance, behavior and leadership skills.

Every FLM has its own personal attitude to the task, which he needs to complete. This attitude, which can be positive or negative, greatly affects performance. First level managers, who negatively affect MLM and workers' attitude in management chain (*MLM–FLM–SUB*) are ineffective as leaders, their performance is inappropriate, and their actions decrease the overall performance of manufacturing company and increase employee turnover rate in the company. Therefore, it is necessary to have sustainable and efficient synergy between participants in the management chain (*MLM–FLM–SUB*), pointing toward manufacturing company management improvement.

Evaluation of the first level managers' relevance and interaction with direct leadership and subordinates is based on several evaluation criteria – technical, communication and conceptual skills together with development of these skills. Interaction category has methodological implications: exploring the phenomenon requires us to take into account its interaction with other phenomena and reveal the ongoing cognitive process continuity. This approach leads to the need to systematically assess the first level managers as an intermediate link in the management chain (*MLM–FLM–SUB*).

In order to assess the relevance of the first level manager in management chain, it is appropriate to use these assessment methods: the evaluation by direct manager (Top – down evaluation approach), self-evaluation, evaluation by subordinates (Bottom – up evaluation approach). Peer assessment is refused as facing excessive subjectivity.

The best tool to assess first level manager's professional qualities – skills is Skill assessment instrument by P. G. Northouse (2009). Still this questionnaire does not fully meet the respondents' ability to correctly understand the statements and correctly fill in because of their different status. Therefore questionnaire statements were adapted and respondents had to answer 18 different content statements how direct manager, first level manager and subordinates evaluate the FLM in management chain (*MLM–FLM–SUB*).

First level manager's skills are being assessed evaluating their technical and communication skills (12 indicators) as well as conceptual skills (6 indicators, which subordinates do not assess). Comparing the values of different indicators we can reveal what are the strengths, weaknesses and the areas of improvement to specific first level manager. These estimates show if specific FLM is the right person in the management chain or not.

Research results showed that the assessment criteria (skills and skill development) relevance degree in management chain (*MLM–FLM–SUB*) is highly dependent on how much results from different assessors overlap. The results from different assessors in the management chain (mid-level managers, first level managers and subordinates) may be different depending on different roles, status, and different responsibility level for the final company result. Therefore, it is especially important to be able to tolerate different view of a partner (link).

This study confirmed that achieving good results in manufacturing company relies on sustainable and effective interactions between different links (*MLM–FLM–SUB*) in the management chain.